العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية

The relation between strategic planning and organizational performance: A field study

أ.د عبد العزيز عبد المحسن تقي[1]

كلية الدراسات التجارية

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب الكويت

aztaqi123@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2019/05/15 تاريخ القبول: 2019/05/31

Abstract:

The relation between strategic planning and performance has been the subject of significant academic interest particularly in the current economic catastrophe. In addition, the continuous and rapid changes in the business environment requires us to study its impact on the work of organizations and planning in modern methods based on information derived from the same work environment.

A comprehensive literature review identified several areas -where contributions to the domain of study could be made. Three main areas were identified for further examination, these were a) organizational flexibility, b) the strategies adopted within the organization, c) the success of the application.

Accordingly, the aim of this study was to empirically test the validity of linking contingency factors. culture, leadership, strategic planning and organisational performance. This was attained by formulating a series of research questions and testing them by using a variety of quantitative methods. Data was collected from 1840 employee in both governmental and private sector in Kuwait. Following rigorous individual construct validity and reliability testing, the results were most

[1] مرسل المقال : الدكتور عبد العزيز عبد المحسن تقي

encouraging. The findings emphasize the need for more power to be allocated to top management with more efforts to correlate between goals, policies and plans. Also, theoretical and managerial implications, limitations and directions for future research are discussed.

KEYWORDS: Strategic Planning, Organizational Flexibility, Implementation

الملخص:

إن العلاقة بين البدائل الاستراتيجية في التخطيط مع الأداء التنظيمي تعتبر من القضايا محور إهتمام الباحثين وخاصة في ظل الأوضاع الإقتصادية الحرجة الحالية، كما إن التغيرات المستمره و المتسارعه في بيئه الاعمال تحتم علينا أن ندرس تأثيرها على سير العمل في المنظمات و التخطيط لها بأساليب حديثه بناءا على المعلومات المستقاة من بيئه العمل نفسه. بعد مراجعة عميقة للدراسات السابقة وجدنا عدة محاور يمكن أن تساهم فيها الدراسة الحالية. ثلاثة محاور رئيسة تم التركيز عليها في التحليل وهي: المرونة التظيمية، الإستراتيجيات المتبعه داخل المؤسسة، ونجاحات التطبيق.

الجانب الكمي في الدراسة يتعلق بجمع المعلومات عن طريق الاستبانات من 1840 موظف في القطاع الخاص والقطاع الحكومي بدولة الكويت. بعد اجراء اختبارات المصداقية والموثوقية الفردية كانت النتائج مشجعة. حيث أظهرت النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحاجة الى زيادة سلطات الإدارة العليا مع الحاجة الى توثيق العلاقة بين الأهداف، السياسات، والخطط. كذلك، ناقشت الدراسة الجوانب النظرية، التطبيقات الادارية، محددات الدراسة والخطوط العريضة للدراسات المستقبلية حول الموضوع.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، مرونة التنظيم التطبيق.

1. المقدمة

لقد أدى التغيير المتسارع للتكنولوجيا والمنافسة الحادة بن المؤسسات الى التركيز على العوامل الحديثة في العمل وكأدوات للتخطيط مثل التنبؤ بالاحتياجات والاسواق وتحديد التكاليف الجانبية والتركيز على التخصصات المستحدثة وعوامل التغيير المستقبلية. هذا التغيير في الاتجاهات جاء كنتيجة طبيعية لرغبة المؤسسات في تعاظم نسبة الانتاج والارباح والرغبة في البحث عن الاتجاهات الاستهلاكية مع ازدياد الحلبة التنافسية والتطور التكنولوجي المتسارع.

إن عوامل التغيير بلا شك تعتبر المحرك الأساسي للرغبة في التخطيط الاستراتيجي ولتحديد العوامل المؤثرة على نسبة تدارك الفشل أو النجاح للعاملين في التخطيط للفترات القصيرة أو الطويلة نسبياٍ. كما

ساهمت تلك العوامل بأن جعلت المنظمات باختلاف انواعها تتسم بكونها أكثر ديناميكية مع زيادة التشابك بينها في المصالح والتبادل والرغبة في التغيير المستمر (O'Regan and Ghobadian, 2002) وقد أدى ذلك التحول الى تحديات متعددة أمام القائمين بالتخطيط الاستراتيجي (Aleksic & Jelavic 2017), (Drejer, 2004). وخاصة أن التخطيط الاستراتيجي وسيلة ونهج لعمل المنظمات بشكل عام ، حيث يمكن للمؤسسات كافة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وذلك من أجل إدارة الموارد المحدودة للمؤسسة بطريقة أكثر عقلانية، لزيادة وتحسين الخدمات وتحقيق رضا أكبر من المواطنين والعملاء أفراداً كانوا أم مؤسسات، فقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تحولات و تغيرات سريعة طالت مختلف جوانب الحياة، و مست كافة المؤسسات الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في دول العالم، على درجة اختلافها في وتيرة النمو و التقدم و أثرت هذه التحولات و التغيرات على نسق العلاقات الاجتماعية من خلال تصور بنية تنظيمية ذات استراتيجي (قودة، 2013).

وبما ان الأداء التنظيمي يحدد مسار التخطيط الاستراتيجي في المنظمات، وبسبب المتغيرات الي تم تحديدها، فان الدراسة الحالية تكتسب أهمية كبيرة في تحديد العلاقة بينهما في المنظمات الكويتية. خاصة في ظل المحاولات الجادة للادارة العليا في المنظمات وفي ظل الظروف الاستثنائية من عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي التي تمر فيها البلاد العربية ومعظم دول العالم ووكذلك بسبب النزول الحاد في أسعار البترول مع عدم إمكانية تحديد توجهات التحسن في المستقبل المنظور أوتخطي المشكلات المصاحبة لها عن طريق التركيز على بناء الأهداف طويلة الأجل، والتحليل الهيكلي وتقييم البيئة المحيطة. وفي هذا السياق يمكن توضيح أهمية مرونة التنظيم والتخطيط الاستراتيجي من أنها العملية التي تدفع المنظمات في الظروف الاستثنائية أو الغير محددة الى بناء استراتيجيات تعتمد على توقع والاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة لنجاح التطبيق (Grant, 2003), (Tavis, 2018).

2. الإطار النظري (الدراسات السابقة)

بناء على الدراسة المكتبية المسبقة، وجدنا عدة دراسات في الدول الغربية والتي بحثت دراسة العلاقة بين مرونة التنظيم والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. فعلى سبيل المثال الدراسات التي قلم بها كل من: (Das, 2017; Ahmed, et, al. 2003) حول نظريات التخطيط الاستراتيجي والتعقيدات الرسمية (Chhetri, 2018) و بيئة عمل المنظمة (Lee & Winkler 2018). والشمولية (Arnesen & Foster 2016) والالتزام بالتخطيط (Aleksic & Sanda2017). أما بالنسبة للدراسات المتوفرة في مجال الأداء الاداري، فقد وجدنا

ان اداء المنظمات المتعددة يتأثر بعوامل غير تمويلية ومنها الدراسات التي قام بها كل من ;Ketter, 2017) Harris, et.al. 2014; Peel and Bridge, 1998). كما قام كل من (Hopkins and Hopkins 1997) بقياس التخطيط الاستراتيجي الرسمي عن طريق استبيان حول اجراءات التخطيط الاستراتيجي في جهات عملهم ودراسة مماثلة مع اضافة عناصر أخرى مثل الشمولية الالتزام واستخدام انشطة التخطيط وذلك باستخدام مقياس (Armstrong, 1991) و (Ferreira & Proenca, 2015) و (Pearce et al, 2003) مع العلم بأن الدراستين السابقتين اعتبرتا التخطيط الاستراتيجي هو المتغير المستقل.

كما استهدفت الدراسة التي قام بها كل من (الخباز وأخرون، 2016) عرض و اختيار نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي. و قد تضمن النموذج متغيرات تصميم النظام و المتغيرات التنظيمية أو متغيرات محتوى النظام و متغيرات تقييم فعالية النظام. و قد شملت متغيرات التصميم سبعة متغيرات أساسية، بينما شملت المتغيرات التنظيمية درجة الدعم و التأييد للتخطيط، و الموارد المتاحة للتخطيط. و شملت متغيرات تقييم نظام التخطيط ستة معايير للتقييم هي تحسين الأداء في الأجل القصير، و تحسين الأداء في الأجل الطويل، و التنبؤ بالمستقبل، و تجنب أو حل المشكلات، و التفوق على المنافسين، و درجة الرضا عن النظام، و تشير نتائج اختبار نموذج الدراسة إلى قدرة النموذج على التمييز بين نظم التخطيط الفعالية و غير الفعالية بالنسبة لأربعة معايير من بين المعايير الستة التي شملتها الدراسة. كما أوضحت النتائج اختلاف الأهمية النسبية لخصائص نظام التخطيط وفق لمعيار التقييم المستخدم و قد تم مناقشة دلالات و محدوديات الدراسية و كذلك العديد من الدراسات المستقبلية. كما توصلت الداراسة التى قام بها (المناور، 2014) إلى توصيات أساسية منها ان وزارة الشؤون الإجتماعية العمل بدولة الكويت من مكامن القوة لديها أنها تعتمد في نشاطها على قواعد بيانات يتم تحديثها بانظمة حاسوبية وشبكات قابلة للتكامل.

3.المنهجية:

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات التي تم الحصول عليها استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة الميدانية. وذلك بناء على أهداف الدراسة التي تم عرضها آنفا، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدمت الدراسة الحالية مقياس (SERVQUAL) المعدل لمواكبة السمات التنظيمية. مع تقييم الأسئلة باجراء دراسة مبدئية (Pilot Study) على مجموعات من العاملين في المناصب الاشرافية، للتوصل إلى الصيغة النهائية. مع العلم بأن استخدام أسلوب الاستقصاءات لقياس المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والأداء التنظيمي للمؤسسات، تحفزه النظريات التي تتنبأ بعلاقة وثيقة بينها. (Grant, 2003).

الدراسة مبنية على عدة أسئلة قد تبين أن هناك اختلافات جوهرية في توقعات الادارة العليا حسب: نوع المنظمة (خاص أو عام)، الغرض (خدمية أو انتاجية)، عدد السنوات في العمل، المستوى التعليمي و عدد العاملين. ولم يتم الاعتداد بالمتغيرات الوظيفية الجزئيه أو المنتظمة بسبب وجود عينات متماثلة في المنظمات الحكومية. وقد تم تحديد حجم العينة بنسبة مناسبة باستخدام المعادلة التالية: مجموع العاملين في القطاع الحكومي (حدود الخطأ المعياري)2(الانحراف المعياري)2 مقسما على مجموع العاملين في القطاع الحكومي والخاص المقيدين في سلم الرواتب(نسبة خطأ العينة)2+(الانحراف المعياري)2(حدود الخطأ المعياري)2. مع العلم بأن (درجة الثقة 95%)(الانحراف المعياري التقديري= 74.) (خطأ العينة= 5%).

أولا: مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص ، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية البسيطة، التي تعطي كل فرد في مجتمع الدراسة فرصاً متساوية لأن يتم اختيارهم ضمن عينة الدراسة، (Chisnall, 2001) وكذلك (Churchill, 2002). تكونت عينة الدراسة الحالية من (ن=1480) موظف وموظفة من أصل 1600 استبانة تم توزيعها على أفراد العينة، أي ما نسبته (92%) من الاسبانات الموزعه.

جدول (1) وصف العينة

المتغيرات	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	961	64.9
	إناث	519	35.1
نوع المؤسسة	خدمية	724	48.9
	إنتاجية	756	51.1
جهة العمل	حكومي	899	60.7
	خاص	581	39.3
الخبرة	1 – 5 سنوات	483	32.6
	6 10 سنوات	386	26.1
	11 – 15 سنة	202	13.6
	16 20 سنة	205	13.9
	21 سنة فأكثر	204	13.8

المستوى التعليمي	ثانوي / دبلوم	688	46.5
	جامعي	772	52.2
	مؤهلات عليا	20	1.4

يتضح من تحليل نتائج القسم الأول من الاستبانة والمعروضة في الجدول رقم (1)، أن ما نسبته (64.5%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور وان النسبة المتبقية من الإناث ، كما يلاحظ بالنسبة لمتغير نوع المؤسسة جاءت نسب المؤسسات الإنتاجية بلغت 51.1 % مقابل المشاركين من المؤسسات الخدمية بلغت 48.9 % . أما بالنسبة جهة العمل جاءت مشاركات المؤسسات الحكومية هي النسبة الغالبة 60.7 % مقابل مؤسسات قطاع الخاص النسبة المتبقية .

بالنسبة لمتغير الخبرة يلاحظ أن النسب الغالبة جاءت لخبرات (1-5) سنوات 32.6 % ثم خبرات (6-10) بنسبة 26.1 % . وتوزعت النسب المتبقية لباقي الخبرات وبنسب متقاربة جدا . مما يعنى وجود تنوع فالخبرات لصالح الدراسة .

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي جاءت غالبيتهم من حملة درجة البكالوريوس إذ بلغت نسبتهم هؤلاء حوالي 52.5%، ثم مؤهلات (ثانوي / دبلوم) بنسبة 46.5 % . ثم مستوى تعليمي (دراسات عليا) بنسبة 1.4 % . مما سبق، يتضح توافر المعرفة والقدرة اللازمة لدى المجيبين لفهم أسئلة الاستبانة وإجابتها

ثانيا: أداة الدراسة

تم أعداد استبانة لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة لبحث أثر مرونة التنظيم وشمولية البدائل الإستراتيجية في نجاحات التطبيق داخل المنظمات الكويتية. وتكونت الاستبانة من جزأين: يتضمن الجزء الأول المعلومات الخاصة عن أفراد عينة الدراسة متمثلة في متغيراتهم الشخصية (الجنس ، حجم المنظمة ، عدد سنوات الخبرة ، مستوى التعليم ، المستوى الوظيفي، النوع). والجزء الثاني من الإستبانة تضمن ثلاث محاور:

يتألف **المحور الأول من** متغير مرونة التنظيم داخل المؤسسة ويتكون من 12 بندا.

المحور الثاني الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة ويتكون من 6 بنود.

المحور الثالث متغير نجاحات التطبيق داخل المؤسسة ويتكون من 7 بنود.

وقد مر إعداد الصورة المبدئية للأداة بالخطوات التالية:

1- بناء الإستبانة/ قام الباحث ببناء الإستبانة الخاصة بالدراسة وتصميمها مستفيدا في ذلك من :

- الدراسات السابقة في هذا المجال
- أراء الخبراء المختصين في هذا المجال
- الإطار النظري لهذه الدراسة والأدبيات المتعلقة بالموضوع .

طريقة قياس الدرجات:

تكونت الإستبانة في صورتها العامة من 39عبارة مقسمة على أربعة مجالات سابقة الذكر، ويمثل كل محور مقياساً مستقلا يقيس جانباً من الجوانب، وقد تم وضع خمس اختيارات للحصول على استجابات أكثر دقة متدرج من (1-5) يمثل الفئات التالية :

1 = غير موافق اطلاقا 2= غير موافق 3= لا أعرف 4= موافق 5= موافق تماما

وللإجابة على أسئلة الجزء الثاني من الاستبانة، تم استخدم مقياس ليكرت Likert-Scale الخماسي من درجة الموافقة تماما إلى درجة غير الموافقة إطلاقا وباستخدام مقياس ليكرت ذي المستويات الخمسة تم إلحاق كل عبارة بتدرج خماسي، لقياس مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على مضمون العبارة ولغرض رصد الدرجات حددت الباحث لتقدير عبارات الاستبانة كما يلي:

- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي بين (1-1.79) تكون ضمن درجة تقدير (ضعيفة جدا).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي بين (1.80-2.59) تكون ضمن درجة تقدير (ضعيفة).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي بين (2.60-3.39) تكون ضمن درجة تقدير (متوسطة).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي بين (3.40-4.19) تكون ضمن درجة تقدير (كبيرة).
- الفقرات التي حصلت على متوسط حسابي بين (4.20-5) تكون ضمن درجة تقدير (كبيرة جدا).

صدق أداة الدراسة وثباته:

للتحقق من صـــدق الأداة (الاســتبانة)، تم عرضــها على مجموعة من الزملاء بكلية العلوم الادارية بجامعة الكويت، وعلى أســاس الملاحظات المقدمة منهم تم اســتبعاد بعض الفقرات وبالتالي لم يتم ذكرها في البحث وتعديل صياغة البعض الآخر.

1- الاتساق الداخلي :Internal Consistency

قام الباحث بتطبيق الاستبانه على عينة استطلاعية تم اختيارها عشوائيًا ، من العاملين بالقطاعين الحكومي والخاص في الوظائف الإشرافية ، وقد بلغ عدد أفراد العينة الإستطلاعية 150 مفردة، وذلك بغرض حساب صدق البناء بين الفقرات والبعد أو الاتساق الداخلي، وذلك للوقوف على مدى اتساق كل بند مع الدرجة الكلية للمحور التابع له، وقد أسفرت تلك الخطوة عن إرتباط جميع البنود

عند مستوى دلالة 0.01، ما يشير إلى إتسام الاستبانة بدرجة كبيرة من التجانس الداخلي. ويظهر الجدول التالي النتائج :

جدول (2) معاملات الإرتباط بين كل بند والمحور التابع له ن = 150

البند	درجة الارتباط	البند	درجة الارتباط	البند	درجة الارتباط
المرونة		10	.719**	19	.724**
1	.768**	11	.467**	20	.463**
2	.693**	12	.801**	نجاحات التطبيق	
3	.672**	13	.808**	21	.443**
4	.651**	14	.719**	22	.693**
5	.832**	الاستراتيجيات		23	.786**
6	.470**	15	.662**	24	.705**
7	.768**	16	49**5.	25	.763**
8	.768**	17	93**6.	26	.674**
9	.743**	18	.886**	27	.714**

2- الصدق البنائي (Construct Validity)

قام الباحث بالتحقق من صدق الاستبانة بحساب الصدق التكويني(البنائي) وذلك بالكشف عن ارتباطات المحاور الثلاثة بالدرجة الكلية وجاءت كالتالي :

جدول (3) معاملات ارتباط كل درجات كل محور مع الدرجة الكلية

	المحاور	**درجة الارتباط مع الدرجة الكلية**
1	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	.965**
2	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	.892**
3	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	.929**

** دال عند مستوى 0.01

نتائج معاملات الإرتباط في الجدول رقم (3) وجود إرتباط موجب دال بين كل محور والدرجة الكلية عند مستوى 0.01 جاءت أقواها مع المحور الأول (مرونة التنظيم داخل المؤسسة) وأقلها مع المحور الثالث (نجاحات التطبيق داخل المؤسسة) .

الثبات :Reliability

استخدم الباحث معامل ثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من الثبات وجاءت النتائج كما بالجدول التالي :

جدول (4) قيم معامل الثبات للإتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة ن=150

تسلسل الفقرات في الاستبانة	المحور	قيمة الفا
1 – 14	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	0.8931
15 – 20	الإستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	0.9156
21 – 27	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	0.8742
الإستبانة ككل		0.9601

يوضـــح جدول (4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة للإســـتبانة ككل (0.96) ، وكذلك بالنسـبة للمحاور جاءت معدلات مرتفعة للثبات ما بين (0.87- 0.92).. مما يعني تمتع فقرات الإسـتبانة بدرجة مرتفعة من الثبات أيضا

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها ، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :- معامل الثبات كرونباخ ألفا لبيان مدى الإتساق الداخلي للعبارات المكونة للمقاييس التي إعتمدتها الدارسة. مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركز إجابات المبحوثين عن مجموعات العبارات للمتغيرين المستقل والتابع والعناصر المكونة لهما ومدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي. الإرتباطات، تحليل التباين المتعدد، وتحليل الإنحدار المتعدد. تم إجراء البحث بدولة الكويت مع إستخدام المصادر الموثقة والمعلومات المستقاة منها كما تمت الاشارة اليها. والبحث محدود بحدود المعلومات التي تم إستيفاؤها من العينة وفي المحيط الجغرافي المحدد.

4. النتائج والمناقشة

السؤال الأول : ما واقع مرونة التنظيم داخل المؤسسات ؟ للإجابة على السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمحور الأول (مرونة التنظيم) وترتيبها تنازليا وفقا للأهمية، كما هو موضح في الجداول من (1):

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبا تنازليا لمحور (مرونة التنظيم)

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	القدرة على تغيير أنماط العمل	4.06	0.79	كبيرة
2	القدرة على المرونة في التشغيل	4.06	0.92	كبيرة

3	القدرة على تعيين الموظفين المناسبين	4.00	0.85	كبيرة
4	القدرة على التعامل بمرونة مع الموارد المالية	4.12	0.89	كبيرة
5	القدرة على الاتصال بين الإدارات في العمل	4.04	1.03	كبيرة
6	القدرة على التعامل المرن مع الموارد البشرية	4.14	0.86	كبيرة
7	القدرة على إضافة أو إلغاء أنظمة الحاسب الآلي	4.13	0.89	كبيرة
8	القدرة على التعامل بمرونة في الهيكل التنظيمي	4.24	0.86	كبيرة جدا
9	القدرة على تدريب العاملين على المهارات المتعددة	4.09	0.84	كبيرة
10	القدرة على الحصول على تمويل من داخل المنظمة	4.01	0.91	كبيرة
11	القدرة على التعامل مع المعلومات من المجتمع أو سوق العمل	4.03	0.95	كبيرة
12	القدرة على تقليل البيروقراطية	3.99	0.97	كبيرة
	المحور ككل	4.04	0.63	كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة عن واقع مرونة التنظيم داخل المؤسسات فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.04) وبانحراف معياري (0.63) تشير الى درجة تقدير كبيرة . وكانت أعلى أشكال المرونة للفقرة (9) والتي تنص على (القدرة على التعامل بمرونة في الهيكل التنظيمي) بمتوسط حسابي بلغ (4.24) بدرجة تقدير كبيرة جدا تلتها الفقرة رقم (6) والتي تنص على (القدرة على التعامل المرن مع الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (4.14) ثم الفقرة (8) والتي تنص على (القدرة على إضافة أو إلغاء أنظمة الحاسب الآلي) بمتوسط حسابي بلغ (4.13). فيما حصلت الفقرة رقم (14) على أقل المتوسطات الحسابية بلغ (3.78) وتنص على (القدرة على تغيير الخدمات او المنتجات). وحصلت باقي العبارات على متوسطات حسابية ما بين (3.91 – 4.12) وتقع جميع هذه الفقرات ضمن درجة تقدير بدرجة كبيرة.

السؤال الثاني : ما واقع شمولية البدائل الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسات ؟ للإجابة على السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (الاستراتيجيات المتبعة) وترتيبها تنازليا وفقا للأهمية، كما هو موضح في الجداول من (6).

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تنازليا لمحور (الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسات)

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في الأرباح	3.88	1.09	كبيرة
2	إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في المبيعات أو الخدمات	4.11	0.97	كبيرة
3	إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في الحصة السوقية	3.94	0.93	كبيرة
4	إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في معدل بيع المنتجات	4.32	0.93	كبيرة جدا
5	إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة رضا المستهلكين	3.72	1.04	كبيرة
6	إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في رضا العاملين	4.08	0.89	كبيرة
	المحور ككل	4.01	0.70	كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة عن واقع الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسات فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.01) وبانحراف معياري (0.70) تشير الى درجة تقدير كبيرة . وكانت أعلى أشكال الاستراتيجيات للفقرة (4) والتي تنص على (إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في معدل بيع المنتجات) بمتوسط حسابي بلغ (4.32) بدرجة تقدير كبيرة جدا تلتها الفقرة رقم (2) والتي تنص على (إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في المبيعات أو الخدمات) بمتوسط حسابي بلغ (4.11) ثم الفقرة (6) والتي تنص على (إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في رضا العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (4.08).

فيما حصلت الفقرة رقم (5) على أقل المتوسطات الحسابية بلغ (3.72) وتنص على (إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في رضا المستهلكين إستراتيجية المؤسسة تعمل على زيادة في رضا المستهلكين)، وحصلت الفقرتين (3)، (1) على متوسطات حسابية (3.94)، (3.88) على التوالي بدرجة تقدير بدرجة كبيرة.

السؤال الثالث : ما واقع نجاحات التطبيق داخل المؤسسات ؟ للإجابة على السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثالث (نجاحات التطبيق) وترتيبها تنازليا وفقا للأهمية، كما هو موضح في الجداول من (7):

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبا تنازليا لمحور (نجاحات التطبيق)

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
1	الإستراتيجية يتم رصدها ومتابعتها عند الضرورة	4.36	0.92	كبيرة جدا
2	الاستراتيجيات الجديدة لديها مصادر خاصة للتمويل	4.27	0.88	كبيرة جدا
3	الاستراتيجيات الجديدة لديها المصادر المطلوبة لنجاحهم	3.97	0.98	كبيرة
4	الاستراتيجيات عادة تجد مستويات عالية من القبول	4.05	0.99	كبيرة
5	الإدارة العليا تعمل مع الإشرافيين المعنيين في تنفيذ خطة الإستراتيجية	4.05	1.01	كبيرة
6	الاستراتجيات الجديدة تحتاج إلى مصادر قد تختلف عن السابقة	4.00	0.96	كبيرة
7	عند فشل الاستراتيجيات في تحقيق التوقعات يستبدل ببدائل أخرى	3.90	0.90	كبيرة
	المحور ككل	4.09	0.74	كبيرة

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية لآراء عينة الدراسة عن واقع نجاحات التطبيق داخل المؤسسات فقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال (4.09) وبانحراف معياري (0.74) تشير الى درجة تقدير كبيرة . وكانت أعلى أشكال نجاحات التطبيق للفقرتين (1)، (2) واللتان تنصان على (الإستراتيجية يتم رصدها ومتابعتها عند الضرورة ، الاستراتيجيات الجديدة لديها مصادر خاصة للتمويل) بمتوسط حسابية (4.36 ، 4.27) بدرجات تقدير كبيرة جدا تلتهم الفقرة رقم (4) والتي تنص على (الاستراتيجيات عادة تجد مستويات عالية من القبول) بمتوسط حسابي بلغ (4.05) ثم الفقرة (5) والتي تنص على (الإدارة العليا تعمل مع الإشرافيين المعنيين في تنفيذ خطة الإستراتيجية) بمتوسط حسابي بلغ (4.05)، فيما حصلت الفقرة رقم (7) على أقل المتوسطات الحسابية بلغ (3.90) وتنص على (عند فشل الاستراتيجيات في تحقيق التوقعات يستبدل ببدائل أخرى)، وحصلت الفقرتين (3)، (7) على متوسطات حسابية (3.97)، (3.90) على التوالي بدرجة تقدير بدرجة كبيرة .

السؤال الرابع : هل تختلف تقديرات عينة الدراسة لواقع مرونة التنظيم والاستراتيجيات المتبعة ونجاحات التطبيق تبعا لمجموعة متغيرات: للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد لكشف الفروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية وفقا للمتغيرات المستقلة لمجالات الدراسة.

جدول(8) نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية في استجابات العينة وفقا للمتغيرات المستقلة لمحاور الدراسة .

المتغير	المحاور	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الجنس	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	1.41	1	1.41	3.57	.059
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	0.75	1	0.75	1.54	.214
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	2.43	1	2.43	4.52	.034
نوع المؤسسة	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	0.08	1	0.08	0.21	.649
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	0.08	1	0.08	0.17	.684
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	0.43	1	0.43	0.80	.370
الجهة	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	3.03	1	3.03	7.66	.006
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	3.72	1	3.72	7.62	.006
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	4.93	1	4.93	9.16	.003
الخبرة	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	2.05	4	0.51	1.30	.269
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	2.25	4	0.56	1.15	.331
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	2.47	4	0.62	1.15	.332
المستوى التعليمي	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	0.21	2	0.10	0.26	.772
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	0.38	2	0.19	0.39	.679
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	0.16	2	0.08	0.14	.865
الخطأ	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	581.67	1470	0.40		
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	718.32	1470	0.49		
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	790.13	1470	0.54		
المجموع	مرونة التنظيم داخل المؤسسة	24,790.41	1480			
	الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	24,497.78	1480			
	نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	25,516.94	1480			

تشير النتائج الواردة بالجدول (8) الآتي :

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمحاور الدراسة تبعا لمتغيرات (نوع المؤسسة ، الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمحور نجاحات التطبيق داخل المؤسسة تبعا لمتغير الجنس عند مستوى 0.05.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمحاور الدراسة الثلاثة تبعا لمتغير جهة العمل (حكومي / خاص) عند مستوى 0.05.

وبإجراء اختبار (ت) لمعرفة اتجاهات الفروقات جاءت النتائج كالتالي :

أولا نتائج الفروق بين جهة العمل:

جدول رقم (9) يوضح نتائج T. test للفروق بين الجنس بمحور نجاحات التطبيق داخل المؤسسة

المحور		المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	الدلالة	الاتجاه
نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	ذكور	4.12	2.43	0.015	لصالح الذكور
	إناث	4.03			

توضح النتائج بالجدول (9) أن الذكور حصلوا على متوسطات أعلى من الإناث بمحور نجاحات التطبيق داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 4.12 مقابل الإناث بمتوسط حسابي 4.03 . وعند مستوى دلالة أقل من 0.05

ثانيا نتائج الفروق بين الجنس:

جدول رقم (10) يوضح نتائج T. test للفروق بين جهة العمل بمحاور الدراسة

المحور	جهة العمل	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	الدلالة	الاتجاه
مرونة التنظيم داخل المؤسسة	حكومي	4.00	2.96	0.003	لصالح الخاص
	خاص	4.11			
الاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسة	حكومي	3.96	2.95	0.003	لصالح الخاص
	خاص	4.08			
نجاحات التطبيق داخل المؤسسة	حكومي	4.04	3.12	0.002	لصالح الخاص
	خاص	4.16			

توضح النتائج بالجدول (10) أن جهة العمل (قطاع خاص) حصلوا على متوسطات أعلى من جهة العمل (قطاع حكومي) بالمحاور الثلاثة . وعند مستوى دلالة أقل من 0.05 . لصالح موظفي القطاع الخاص

السـؤال الخامس : هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصــائية بين مرونـة التنظيم والاسـتراتيجيات المتبعة ونـجاحات التطبيق ؟

للإجابة على السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كالتالي

جدول (11) معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

	مرونة التنظيم	الإستراتيجيات المتبعة
الإستراتيجيات المتبعة	.790**	-
نجاحات التطبيق داخل المنشئات	.837**	.785**

** دال عند 0.01

تشير نتائج الجدول (11) بوجود علاقة طردية موجبة ما بين محاور الدراسة الثلاثة عند مستوى دلالة 0.01 جاءت أقواها ما بين محور مرونة التنظيم ومحور الإستراتيجيات المتبعة (0.790) . كما جاءت ارتباط محور مرونة التنظيم مع محور نجاحات التطبيق داخل المنشئات أعلى (0.837) من ارتباط محور الاستراتيجيات المتبعة مع محور نجاحات التطبيق داخل المنشئات (0.785).

السؤال السادس : ما أثر مرونة التنظيم والإستراتيجيات المتبعة في نجاحات التطبيق داخل المنشئات؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Enter).

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر مرونة التنظيم والإستراتيجيات في نجاحات التطبيق

معامل التحديد (R^2)	0.742				
معامل التحديد المعدل R^2 Adjusted	0.741				
معامل الارتباط المتعدد (R)	0.861				
Fالمحسوبة	2118.53				
مستوى دلالة (Sig.) F	0.000				
المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	t	مستوى دلالة
مرونة التنظيم	.674	.025	.578	26.83	.000
الإستراتيجيات المتبعة	.344	.023	.328	15.21	.000

يظهر الجدول (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis. و أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.742) مما يعنى وجود ارتباط دال قوى بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأن متغير

مرونة التنظيم جاءت الأولى حيث فسر ما نسبته (67.4%) من التباين في المتغير التابع،.فيما نبأ متغير الإستراتيجيات المتبعة نسبة (32.8 %) في المتغير التابع وهذه النتائج تؤكد إمكانية التنبؤ بنجاحات التطبيق داخل المنشئات من خلال توافر مرونة التنظيم والاستراتيجيات المتبعة داخل المؤسسات وهذه النتائج تؤكد ما جاءت من نتائج في السؤال السابق .

5. الاستنتاج

يجب الاتجاه نحو منح مزيد من الصلاحيات للإدارة العليا على النحو الذي يمكنها من التأثير الإيجابي على مختلف العناصر التى تؤثر في النهاية على قدرتها على تحقيق الأهداف، بحيث تترك التفاصيل الإجرائية للمستويات الإدارية الأدنى (Liu, 2005). مع محاولة الربط بين األهداف والسياسات والخطط وبين أهداف وسياسات وخطط القطاعات والإدارات والفروع التى تتتبعها بطريقة تكاملية واضحة. مع وضع تصور للقضاء على الازدواجية والتفسير الخاطئ لمفهوم العلاقة بين التخوف من التدخل في شئون الإدارة و التنسيق لشئون الإدارة (Mangla, 2008).

خاصة ان العمليات التي تقوم بها المؤسسات المشاركة في العينة تعتمد الى حد كبير على انجازات وفعاليات الادارات المختلفة، بالاضافة الى عدد ونوعية العملاء. وبما إن العامل الأساسي في التطور هو الإنسان، عليه، فإن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أمر غير قابل للنقاش. عليه، فإنه يجب زيادة فاعلية أعمال لجان التنسيق واللجان المشتركة حتى تساهم في وضع الوصوف الوظيفية التي تقوم بتحديد مهام وواجبات الوظائف والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها (Lu, 2007). وهذ يؤيده أيضا الدراسة التي قام بها (الباشقالي وخضر2016) الى ان هناك ارتباط بين نتائج التحليل الوصفي مع بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

عليه، من المفترض تطوير نظم المعلومات بما يساهم في وضع الخطط المشتركة التى تفك التشابك وتربط الوحدات التنظيمية بشكل أفضل و زيادة قدرة متخذي القرارات المبنية على الاحصائيات والبيانات الحديثة والكاملة، مع التوجه الجاد نحو تطبيق الحكومة الالكترونية. لذلك أن تأخذ الجهات المسئولة عن التنظيم في اعتبارها عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي، اللوائح الحكومية، الاختلاف بين البيئة الكويتية وغيرها، المعارضة للأفكار الجديدة، نقص الكوادر المؤهلة، الإجراءات التشغيلية، ووجود تنافس كبير في سوق التأمين بدولة الكويت.

وفي النهاية لابد من التأكيد على أن الأعمال في الدول النفطية بشكل عام ومنها دولة الكويت، ستواجه العديد من التحديات في ظل التدني المستمر في أسعار النفط والركود العالمي المتوقع بدء من القادم. مما ينجم عنه تزايد المنافسة العالمية والمحلية (Smith, 2008). ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بتلك التحديات والمشكلات (Robert, 2008) وضرورة الدراسة المتعمقة للعوامل الرئيسية في هذا المجال. إن مدى نجاح قطاع الأعمال على الحياة سيعتمد على مدى استعدادنا لمواجهة المستقبل المنظور واتخاذ زمام المبادة من الآن للتعامل معه.

هذا البحث استكشافي بطبيعته، وذلك بسبب عدم وجود أبحاث سابقة في هذا المجال بدولة الكويت. بالتالي فان هناك إمكانية واسعة لدراسة تأثير العوامل المتعلقة بالعمل والعوامل الغير متعلقة بالعمل في توفير فرص احترام الذات أو تهديد احترام الذات. كما إن هناك إمكانية مقارنة النتائج باتجاهات العاملين في دول الخليج أو الدول العربية.

وبالتالي بناء على معطيات الدراسة الحالية والنتائج التي تمخضت من الاستبانة التي تم استلامها من المشاركين في العينة، فان بالإمكان القول ان نتائج الدراسة تشير الى انه حتى ينجح قطاع الاعمال نحو تحقيق الاهداف المرسومة لها فانه من الواجب العمل على زيادة قوة العلاقة بين الادارة العليا من جهة وبينها مع العاملين من جهة أخرى ويؤيد ذلك الدراسة التي قام بها كل من (Call, et, al. 2015). مع الاخذ بالاعتبار محاولة تخفيف ضغوط العوامل المؤثرة، سواء العوامل البيئية الداخلية أو الخارجية للمحافظة على وضع المؤسسة في سوق العمل والمنافسة المحتدمة فيها (Darabos, 2016).

6. الخطط المستقبلية

نتائج الدراسة تشير الى وجود الحاجة للمزيد من البحوث في مجال شمولية البدائل الاستراتيجية في الظروف الاقتصادية الصعبة التي تمر بها الكويت والدول المجاورة. خاصة ان دولة الكويت معتمدة بشكل أساسي على تصدير الموارد النفطية لخارج البلاد، وكما هو معلوم فان التقلبات الحادة والتغيير في أسعار النفط بانخفاض أكثر من 50% قد القت بظلالها على المنطقة وحتى الان غير معروف مدى قدرة الاسعار الحالية على الصمود. ومن جهة أخرى فان هناك حاجة ماسة لتقديم الدراسات في مجال جودة البدائل الإستراتيجية المتاحة وخاصة في المؤسسات التعليمية والتي تعتبر الرافد الأساسي للتنمية والتطوير.

7. القيود والتحديات:

1- ان عدم وجود (search engine) او وسيلة لتصفح الدراسات والمجلات العلمية (online) في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب كما كانت (Libra net) في السابق، تمثل عقبة أساسية وكبيرة أمام الباحثين. كيف يمكن الاطلاع على البحوث والدراسات الجديدة في مجال البحث؟ وحتى في حالة التفرغ العلمي في الدول الاخرى يحتاج الباحث الى الدخول في نظام البحث، لذلك شحة المصادر لايمكن تلافيها.

2- من القيود والتحديات المهمة، نشر الوعى الإداري عن طريق البرامج التدريبية و اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بين المسئولين المخططين والعاملين في الخدمات المساندة. ويساند ذلك الدراسة التي قام بها (البحر، 2006) حول آثار إتفاقية الجات على سوق التأمين في الكويت. والتي أوصت في نهاية المشروع برفع الكفاءة الإنتاجية ومؤهلات العاملين من خلال الدورات التدريبية المتخصصة.

3- تفهم دور ورسالة العاملين وخاصة في التعيين في الوظائف الإشرافية و الفرص الإدارية المتاحة في سبيل القيام بالعمل فهو قد يمر في فترة نجاح وفترات من الإخفاق قبل النجاح (Walsh, 2008). الكثيرين لا يستطيعون الصمود أمام هذا الجو من عدم الثبات والاحساس بالإحباط (Simintiras, 1999). عليه، فإن على مديري الافراد والتنظيم والادارية أن يهتمون كثيرا بحسن إختيار وصقل شخصية العاملين وتدريبهم لأهميتها الكبيرة (Call, et al. 2015). فالإختيار المناسب منذ البداية يساهم في تقليل نفقات التدريب، قلة الأخطاء، عدم فقدان الزبائن وتزيد فعالية المنتجين وثقة العمل (Ugheoke, et al. 2014)

4- وضع تصور متكامل لدور و اختصاصات الادارات ومنحهم الصلاحيات الكافية لمباشرة مهامهم بفعالية. على أن تنتقل هذه الأجهزة من مفهوم الرقابة والتدخل في صلاحيات المستويات الأدنى الى الرقابة الوقائية من خلال التوجيه والتفسير المنظم للقواعد والإجراءات كما وجدتها بعض البحوث الميدانية وكذلك الدراسة التي قام بها كل من (Harris et al, 2014) (Kownatzki, et al, 2013).

5- من الخطط المستقبلية المهمة في هذا المجال، ضرورة تحديد الأهداف والسياسات والخطط العامة، ثم ترجمتها الى أهداف وسياسات وخطط على مستوى القطاعات التى تشرف عليها الإدارة العليا، وأخيرا أهداف وخطط وبرامج عمل تنفيذية على مستوى الادارات والاقسام وذلك بطريقة تكاملية. وأن يجري تقسيم الاهداف و السياسات والخطط العامة التى وضعت على مستوى الاقسام لتصل الى مستوى أدنى وحدة تنظيمية بها. والمشاركة الفعالة من أسفل الى أعلى، أى من جانب الوحدات التنظيمية التى تتكون منها الأقسام في صياغة الأهداف ووضع السياسات واقتراح الخطط (Salah & Anaj, 2014) (Lance et, al. 2015). كما أظهرت نتائج الدراسة التي قام بها (جعفر، 2017) أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعاليته ويعتبر عقبة في حل المشكلات والضعف في المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي.

6- لاشك ان البرامج التدريبية والمؤتمرات التطبيقية تساهم في نجاح الخطط، ففي الدراسة التي قام بها (فوطة وأخرون، 2014) لتقصي أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في الاردن. وجدت الدراسة ان 20 % من الشركات المساهمة في الاردن تطبق عملية التخطيط الاستراتيجي. وأوصت بعقد برامج تطوير وتدريب للعاملين في المستويات الادارية كافة تتصل بموضوعات التخطيط الاستراتيجي وانشاء قواعد بيانات لتغذية عمليات التخطيط الاستراتيجي. أيضا أوصى (عبدالرحيم، 2018) وبانشاء قواعد بيانات لتغذية عمليات التخطيط الاستراتيجي وخطة تدريب

شكر وعرفان

يسعدني أن أتقدم بالشكر للهيئة العامة للتعليم التطبيقي لدعمها ورعايتها للبحوث وتطويرها المستمر لتسريع الاجراءات.

المراجع والمصادر

الخباز، منهل عزيز محمود (2016) نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي. أماراباك. 7 (21): 143-158.

المناور، فيصل حمد (2014) تقييم مدى جاهزية وزارة الشؤون الاجتماعية و العمل للتخطيط الإستراتيجي بدولة الكويت : دراسة ميدانية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية و الاجتماعية. 6(1): 499-533.

عبدالرحيم عبدالرحيم (2018) بناء رأس المال الفكري ودوره في نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للعلوم الادارية، ملحق العدد الثاني المجلد 38.

فوطة، سحر و قطب، محي الدين (2014) أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في الاردن. المجلة العربية للعلوم الادارية. 34 (2).

قودة، عزيز (2013) التنظيم الاستراتيجي و تنمية الموارد البشرية . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية. 13: 35-46.

الباشقالي، محمود وشهاب خضر (2016). وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، المجلة العربية للعلوم الادارية. 36 (2).

جعفر، يونس إبراهيم (2017) أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). 21 (1) 293-324.

Ahmad, S. J., O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2003). "Managing for Performance: Corporate Responsibility and Internal Stakeholders", International Journal of Business Performance Management. 5 (2/3), 141-161.

Aleksic, A and Jelavic, R. (2017) “Testing for Strategy-Structure Fit and Its Importance for Performance”. Journal of Contemporary Management Issues. 22 (1).

Armstrong, J. S. (1991). "Strategic Planning Improves Manufacturing Performance", Long Range Planning. 24 (4), 127-129.

Arnesen, W. and Foster, N. (2016). “Planning for the Known, Unknown and Impossible - Responsible Risk Management to Maximize Organizational Performance. Journal of Business and Behavior Sciences”.28 (1).

Baker, G. (2002). “The effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams”. Information Resources Management Journal. 15 (4), 79-94.

Call, M. Nyberg, A. Ployhart A. and Weekley, R. (2015). “The Dynamic Nature of Collective Turnover and Unit Performance: The Impact of Time, Quality, and Replacements”. Academy of management Journal, 58:1208-1232.

Chhetri, P (2018) “Focus. Journal of Organizational Behavior”. 17 (1).

Chisnall, P. (2001). "Marketing Research", 6hEd. McGraw-Hill: London.

Churchill, G. A. Jr., (2002). "Marketing Research: Methodological Foundations". Orlando, FL: Dryden.

Darabos, M. (2016). “Tmt Behavior and Ways of Firm's Growth: Is There Any Connection?” Journal of Economic and Social Development. 3 (1).

Das, Arindam (2017). "Strategy: Theory & Practice. South Asian Journal of Management". 24 (3).

Ferreira, R. Proença, F. (2015) "Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal". Journal of Contemporary Management Issues. 20 (2).

Grant. R. M. (2003). "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors"', Strategic Management Journal. 24 (6) 491-517.

Harris, L.; Gibson, G.; McDowell, C. (2014) "The Impact of Strategic Focus and Previous Business Experience on Small Business Performance". Journal of Small Business Strategy. 24 (1).

Hopkins, W. E. and Hopkins, S. A. (1997), "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A causal examination", Strategic Management Journal. 18 (8) 635-652.

Jourdan, J.and Kivleniece, I, (2017) "Too Much of a Good Thing? The Dual Effect of Public Sponsorship on Organizational Performance". Academy of management Journal, 60 (1) 55-77.

Ketter, P. (2017) "The Hard Stuff of Organizational Performance". Talent Development. 71 (3).

Kownatzki, M. Walter, J. Floyd, S. Lechner, C. (2013). "Corporate Control and the Speed of Strategic Business Unit Decision Making". Academy of management Journal, 56:1295-1324.

Lance Ferris, D. Douglas J, H.. Brown, and Morrison, R. (2015) "Ostracism, Self- steem, and Job Performance: When Do We Self-Verify and When Do We Self-Enhance?" Academy of management Journal, 58:279-297.

Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2003). "Strategic Management. Formulation, Implementation and Control", 9th Edition, Irwin, London.

Peel, M. J. and Bridge, J. (1998). "How Planning and Capital Budgeting Improve SNM Performance", Long Range Planning. 3 1 (6) 848 to 856.

Salah, Ali and Alnaji, L (2014). "Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies". International Review of Management and Business Research. 3 (4).

Tavis, A. (2018). "Talent Management: The End of the Era or the Dawn of the New Age? People & Strategy". 41 (1).

Winkler, H and Lee, J. (2018). "Is It Hr.'s Job to Create an Ethical Culture? HR Magazine". 63 (1).

Ugheoke, Isa; Mohd, M and Wan Shakizah, W. (2014). "Assessing the Impact of Strategic Human Resource Management on Tangible Performance: Evidence from Nigerian SMEs". International Review of Management and Business Research. 3 (2).

2. English resources:

Manhal, A.(2016) "Suggested model for strategic planning". Amarbc. 7 (21) 143-158.

Almanaor, F. (2014) Assessing the readiness of the Ministry of Social Affairs and work of strategic planning in Kuwait: A Field Study. The Andalusian Journal of Human and Social Sciences. (1) 499-533.

Abdulraheem A. (2018) Building intellectual capital and its role in the success of strategic planning in government institutions. The Arab Journal of Administrative Sciences. 2 (38)

Fota, S. and Qutob M. (2014) The impact of strategic planning for human resources on the performance of shareholding companies in Jordan. The Arab Journal of Administrative Sciences. 34 (3).

Quda Aziz (2013) Strategic organization and development of human resources. Journal of Human and Social Sciences. 13: 35-46.

Albashqali m. and Shehab K. (2016) Strategic Planning for Human Resources.
The Arab Journal of Administrative Sciences. 36 (2).

Jafar Y. Ebraheem (2017) Effect of strategic planning in crisis management: A field study. Al - Aqsa University series of human sciences. 21 (1): 293-324.

Ahmad, S. J., O'Regan, N. and Ghobadian, A. (2003). "Managing for Performance: Corporate Responsibility and Internal Stakeholders", International Journal of Business Performance Management. 5 (2/3), 141-161.

Aleksic, A and Jelavic, R. (2017) “Testing for Strategy-Structure Fit and Its Importance for Performance”. Journal of Contemporary Management Issues. 22 (1).
Armstrong, J. S. (1991). "Strategic Planning Improves Manufacturing Performance", Long Range Planning. 24 (4), 127-129.

Arnesen, W. and Foster, N. (2016). “Planning for the Known, Unknown and Impossible - Responsible Risk Management to Maximize Organizational Performance. Journal of Business and Behavior Sciences”.28 (1).

Baker, G. (2002). “The effects of Synchronous Collaborative Technologies on Decision Making: A Study of Virtual Teams”. Information Resources Management Journal. 15 (4), 79-94.

Call, M. Nyberg, A. Ployhart A. and Weekley, R. (2015). “The Dynamic Nature of Collective Turnover and Unit Performance: The Impact of Time, Quality, and Replacements”. Academy of management Journal, 58:1208-1232.

Chhetri, P (2018) “Focus. Journal of Organizational Behavior”. 17 (1).

Chisnall, P. (2001). "Marketing Research", 6hEd. McGraw-Hill: London.

Churchill, G. A. Jr., (2002). "Marketing Research: Methodological Foundations". Orlando, FL: Dryden.

Darabos, M. (2016). “Tmt Behavior and Ways of Firm's Growth: Is There Any Connection?” Journal of Economic and Social Development. 3 (1).

Das, Arindam (2017). “Strategy: Theory & Practice. South Asian Journal of Management”. 24 (3).

Ferreira, R. Proença, F. (2015) “Strategic Planning and Organizational Effectiveness in Social Service Organizations in Portugal”. Journal of Contemporary Management Issues. 20 (2).

Grant. R. M. (2003). "Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors"', Strategic Management Journal. 24 (6) 491-517.

Harris, L.; Gibson, G.; McDowell, C. (2014) “The Impact of Strategic Focus and Previous Business Experience on Small Business Performance”. Journal of Small Business Strategy. 24 (1).

Hopkins, W. E. and Hopkins, S. A. (1997), "Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A causal examination", Strategic Management Journal. 18 (8) 635-652.

Jourdan, J.and Kivleniece, I, (2017) “Too Much of a Good Thing? The Dual Effect of Public Sponsorship on Organizational Performance”. Academy of management Journal, 60 (1) 55-77.

Ketter, P. (2017) “The Hard Stuff of Organizational Performance”. Talent Development. 71 (3).

Kownatzki, M. Walter, J. Floyd, S. Lechner, C. (2013). “Corporate Control and the Speed of Strategic Business Unit Decision Making”. Academy of management Journal, 56:1295-1324.

Lance Ferris, D. Douglas J, H.. Brown, and Morrison, R. (2015) “Ostracism, Self- steem, and Job Performance: When Do We Self-Verify and When Do We Self-Enhance?” Academy of management Journal, 58:279-297.

Pearce, J. A. and Robinson, R. B. (2003). "Strategic Management. Formulation, Implementation and Control", 9th Edition, Irwin, London.

Peel, M. J. and Bridge, J. (1998). "How Planning and Capital Budgeting Improve SNM Performance", Long Range Planning. 3 1 (6) 848 to 856.

Salah, Ali and Alnaji, L (2014). “Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies”. International Review of Management and Business Research. 3 (4).

Tavis, A. (2018). “Talent Management: The End of the Era or the Dawn of the New Age? People & Strategy”. 41 (1).

Winkler, H and Lee, J. (2018). “Is It Hr.’s Job to Create an Ethical Culture? HR Magazine”. 63 (1).

Ugheoke, Isa; Mohd, M and Wan Shakizah, W. (2014). “Assessing the Impact of Strategic Human Resource Management on Tangible Performance: Evidence from Nigerian SMEs”. International Review of Management and Business Research. 3 (2).